BGC

development center



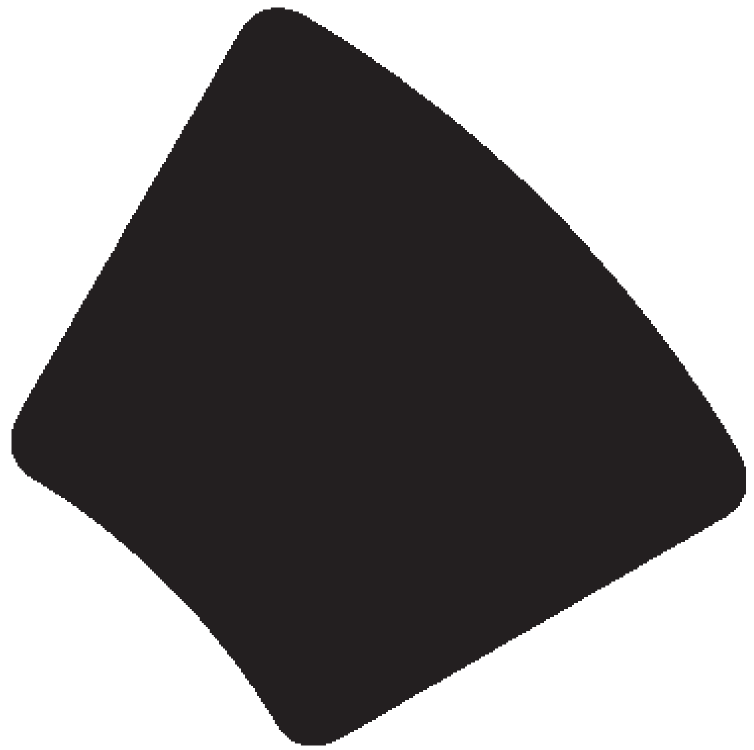
# #BeTheBestYouCanBe
# #YesWeCan!

สำนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัท บีจี คอนเทนเนอร์ กล๊าส จำกัด (มหาชน)

**คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน**

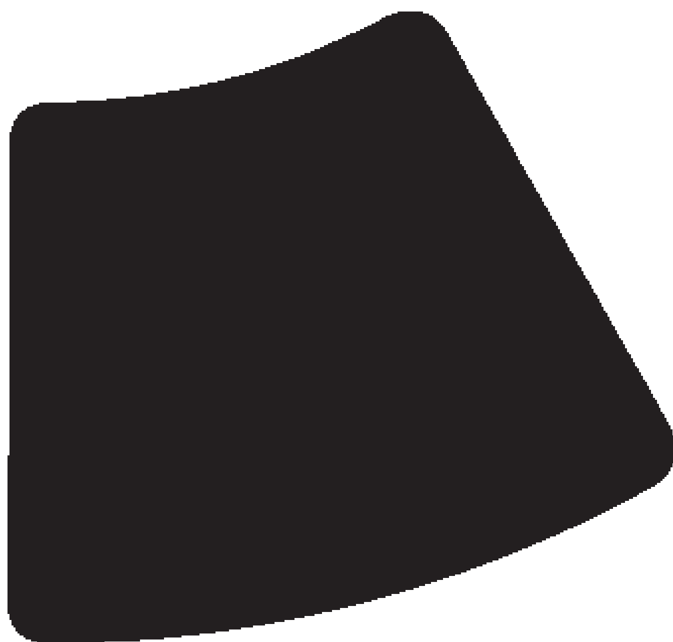
**สารบัญ**





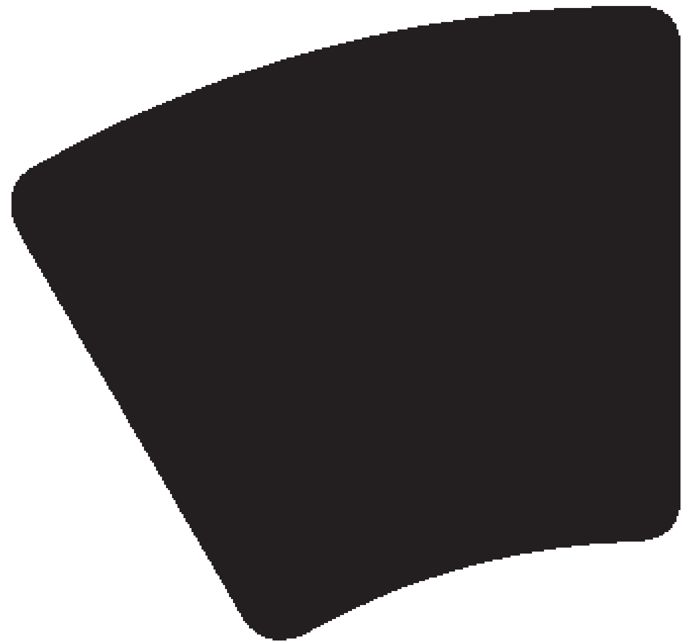






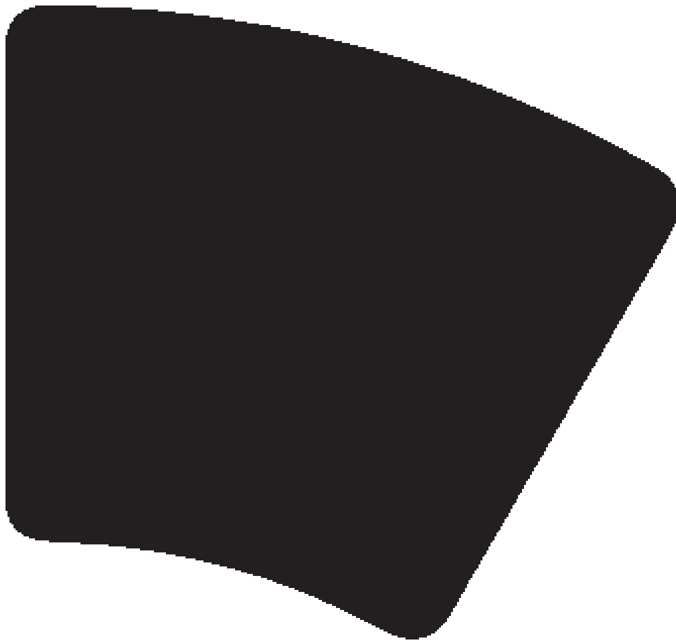






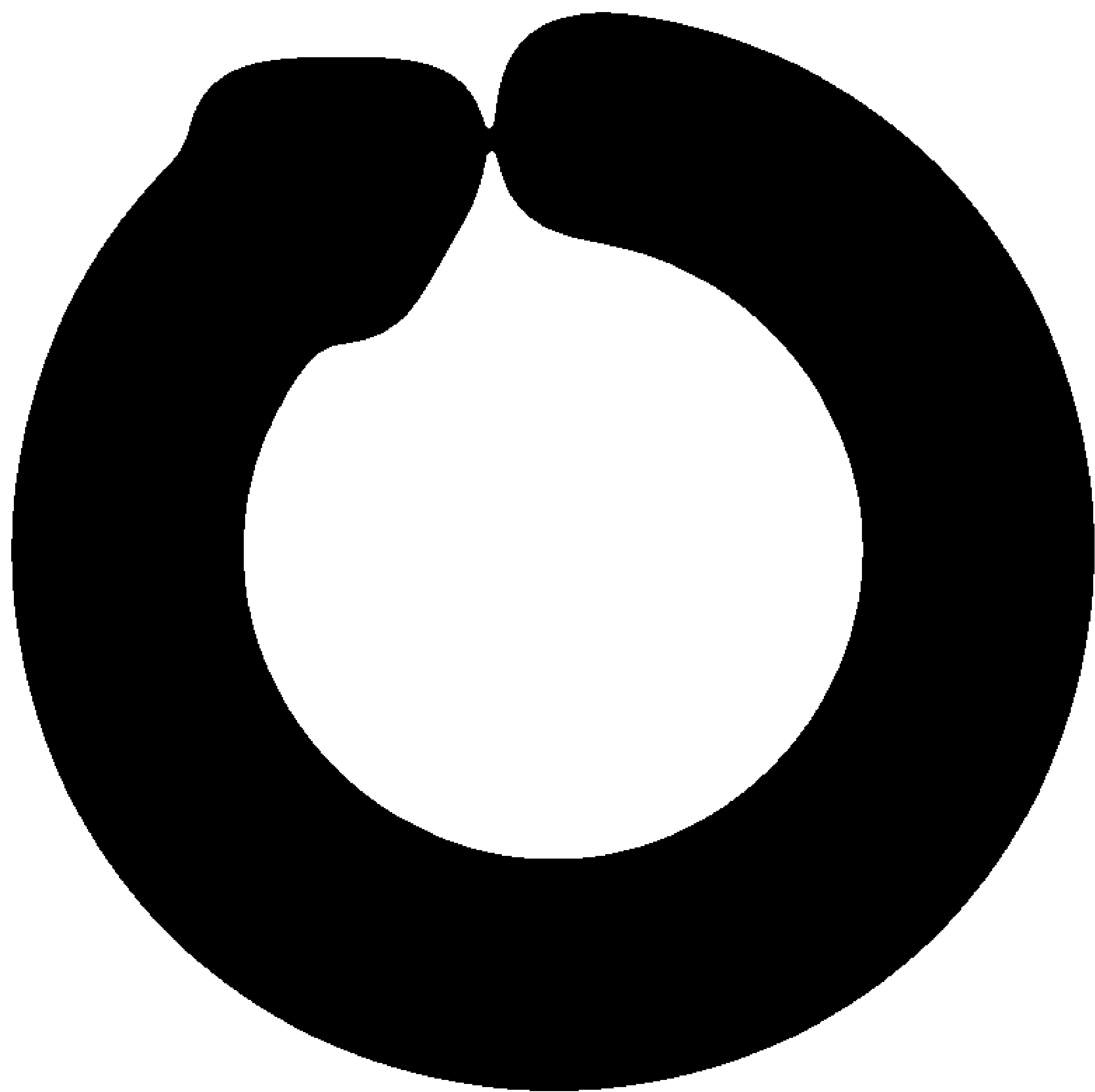




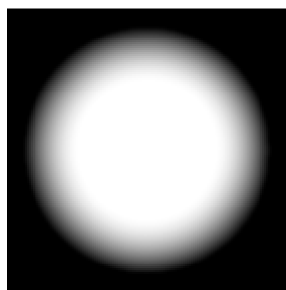


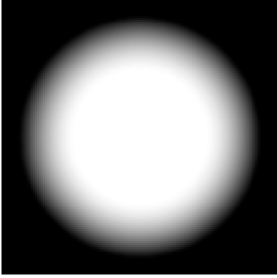






START





**การบริหารผลการปฏิบัติงาน**

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. **KPIs**

2. **Competencies**

**s**

**tencie**

**ompe**

**ประเมิน C**

**ครั้งที่ 2**

**วิเคราะห์ผลและจัดทำแผน**

**การพัฒนา**

**ession**

**ation S**

**ประเมินผลปลายปี**

**Calibr**

**ตั้ง KPIs**

**ธ.ค.**

**พ.ย.**

**เม.ย.**

**กระบวนการบริหาร**

**ผลการปฏิบัติงาน**

**ต.ค.**

**พ.ค.**

**ก.ย.**

**มิ.ย.**

**ส.ค.**

**ทบทวน KPIs**

START

กลางป□

**ompetencies**

**ประเมิน C**

**ครั้งที่ 1**

**02**



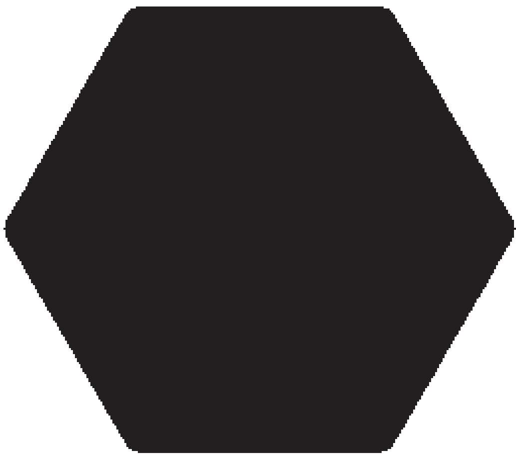


**1.**

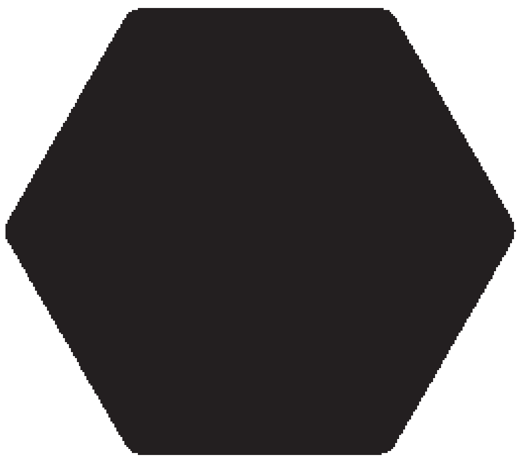
**COMPETENCY**

**KPIs**

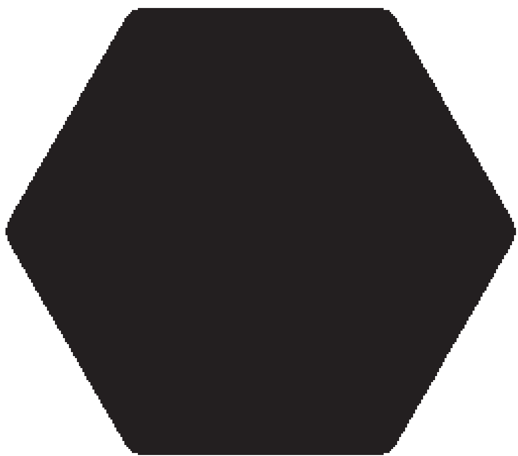














KPI ย□อมาจาก **“Key Performance Indicators”**

**Key**

เป□าหมายหลัก หรือเป□าหมายสำคัญ

**K P Performance**

**I**

ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ

ผลของการกระทำ

ตัวชี้วัดหรือดัชนีชี้วัด

**1** ช□วยให□เราเห็นเป□าหมายการทำงานของเราที่สอดคล□องกับเป□าหมายขององค□กร

**2** เป□นการวัดผลการทำงานอย□างเป□นรูปธรรม มีข□อมูลชัดเจน

**3** ช□วยให□เราจัดลำดับความสำคัญของงาน KPIs จะช□วยบอกเราได□ว□าเราควรวางแผนการ

ทำงานนั้นๆก□อนหรือหลัง อย□างไร

**4** ช□วยให□เรามีแผนการทำงานที่ชัดเจน เห็นสถานะของงานที่ทำได□ตามเป□าหมาย คิดต□อยอด

ได□ และเห็นสิ่งที่ไม□เป□นไปตามเป□าหมายที่กำหนดไว□ และปรับปรุงได□อย□□าง รวดเร็ว

**5** ช□วยให□เราเห็นจุดแข็งของเราว□าเราทำสิ่งใดได□ดี และจุดที่ยังทำไม□ได□ตาม เป□าหมาย

เพื่อนำมาวิเคราะห□และพัฒนาตัวเองต□อไป

**04**

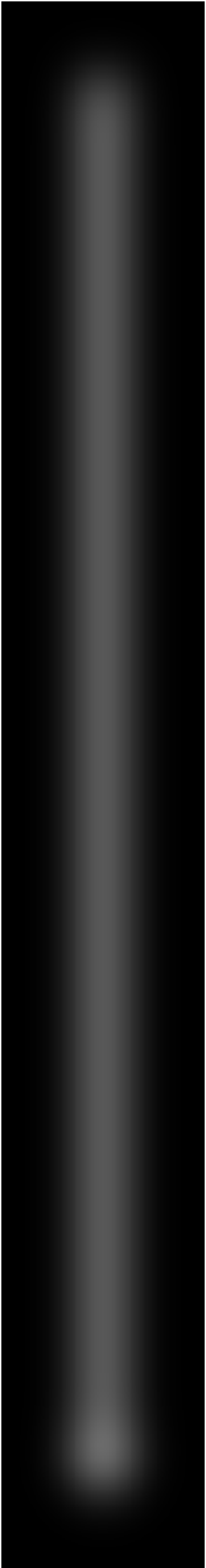




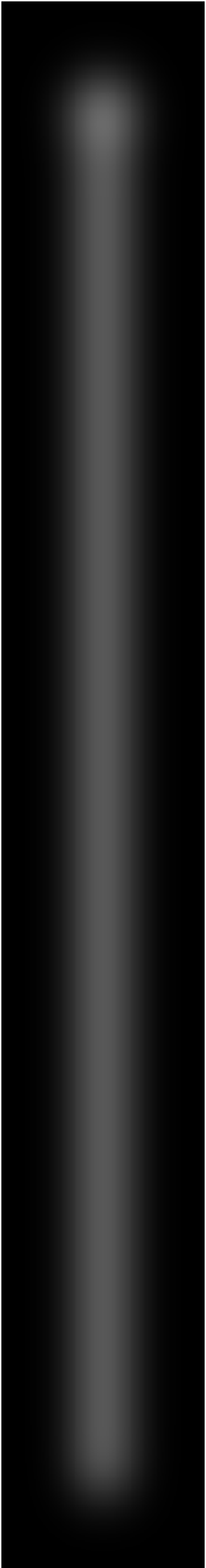


























ผล **KPIs**

ที่มา **KPIs**

วิสัยทัศน□

**KPIs** องค□กร

พันธกิจ

**กลยุทธ□องค□กร**

**KPIs ระดับบริหาร**

**กลยุทธ□/ เป□าหมายของสำนัก**

**กลยุทธ□/ เป□าหมายของฝ□าย**

**KPIs ระดับปฏิบัติการ**

**แผนการดำเนินงาน/ โครงการ/**

**กิจกรรม**

การตั้ง KPIs ของพนักงานมีที่มาจาก เป□าหมายสูงสุดของององค□กร คือ วิสัยทัศน□ พันธกิจ และกลยุทธ□ของ

องค□กร เชื่อมโยงมาเป□นกลยุทธ□หรือเป□าหมายของแต□ละสำนัก/ฝ□าย ซึ่งนำมาตั้งเป□น KPIs ของพนักงานในระดับ

บริหาร จากนั้นเชื่อมโยงลงมาสู□แผนการดำเนินงานหรือโครงการต□างๆ ที่ถูกนำมาตั้งเป□น KPIs ของพนักงานใน

ระดับปฏิบัติการ

ในทางกลับกัน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโครงการต□างๆ จะส□งผลที่สอดคล□องและผลักดันให□

กลยุทธ□หรือเป□าหมายของสำนัก/ ฝ□าย ประสบความสำเร็จ และจะส□งผลให□องค□กรประสบความสำเร็จได□ตามเป□า

หมายที่วางไว□

**05**

SMART คือหลักในการตั้งเป□าหมายที่เป□นที่นิยม มีความชัดเจนในการตั้งเป□าหมาย และมี

แนวทางปฏิบัติที่เป□นรูปธรรม สามารถนำไปประยุกต□ใช□ได□ง□ายและมีประสิทธิภาพ คำว□า SMART มีที่มา

จากตัวอักษรย□อภาษาอังกฤษ ดังนี้

## S

การตั้ง KPIs ที่ดีควรมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง

## Specific

**เฉพาะเจาะจง**

การวัดผล KPIs จะต□องกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และวัดผลได□

## Measurable

**วัดผลได□**

## A

เป□าหมายที่ตั้งจะต□องสามารถบรรลุผลได□จริง การตั้งเป□าหมายที่สามารถบรรลุได□

## Achievable

เป□นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะหากเป□าหมายยากหรือหนักเกินไป อาจจะทำให□เรารู□สึก

**เป□นไปได□**

หมดกำลังใจ และหากง□ายเกินไปก็ไม□ท□าทายและไม□ได□แสดงความสามารถใดๆ

**สำเร็จได□จริง**

## R

KPIs ควรจะต□องมีความเชื่อมโยงกับเป□าหมายขององค□กร และผลสำเร็จของงานใน

## Relevant

**เชื่อมโยงกับ**

แต□ละหัวข□อ KPIs ควรต□องส□งผลต□อความสำเร็จของเป□าหมายองค□กรด□วย

**เป□าหมายองค□กร**

**T**

สิ่งสำคัญอย□างยิ่งของการวัดผลก็คือการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน มีระยะเวลา

**Time - bound**

ในการทำงานในกระบวนการต□างๆ เพื่อนำมาวัดผล หากไร□กรอบเวลาที่ชัดเจน การ

**มีระยะเวลา**

วางแผนก็จะล□มเหลวได□ และไม□มีแรงกระตุ□นที่ดีในการทำงานด□วย

**ชัดเจน**

การตั้ง KPIs ที่มีประสิทธิภาพ ควรตั้งให□ครบตามองค□ประกอบทั้ง 5 ของคำว□า SMART ดังเช□น

ตัวอย□างด□านล□าง

**R**

**S**

**A**

**T**

**เพิ่มยอดขายลูกค□าต□างประเทศจาก 100 ล□านบาท เป□น 150 ล□านบาท ภายในป□ 2563**

**R**

**T**

**S**

**A**

**เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (E�ciency) ในป□ 2563 ของทั้ง 3 เตา ให□ได□ 87.48%**

**06**

**การกำหนดค□าเป□าหมาย (Threshold) เพื่อประเมินความสำเร็จของ KPIs**
การกำหนดค□าเป□าหมาย (Threshold) มีเพื่อใช□เป□นเกณฑ□วัดระดับผลสำเร็จของงานในแต□ละ

หัวข□อ KPIs โดยการตั้งค□าเป□าหมายของ KPIs แบ□งออกเป□น 5 ระดับ จากระดับต่ำขึ้นไปสู□ระดับสูง

ทั้งนี้ **เป□าหมายที่เป□นไปตามมาตรฐาน หรือ เป□นไปตามแผนงาน** ควรกำหนดให□อยู□ที่ระดับ 3

ซึ่งเป□นค□ากลาง จากนั้นตั้งเป□าหมายที่สูงขึ้นหรือยากขึ้น ให□อยู□ในระดับ 4 และ 5 ในทางกลับกัน ให□กำหนด

ค□าเป□าหมายที่ต่ำกว□ามาตรฐาน อยู□ที่ระดับ 2 และ 1 ตามลำดับ

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**เป□นมาตรฐาน**

**ต่ำสุดที่รับได□**

**ต่ำกว□ามาตรฐาน**

**ตามแผน**

**สูงกว□ามาตรฐาน**

**ท□าทาย**

**ยากแต□ทำสำเร็จได□**

ผลประเมินความสำเร็จของงานอยู□ใน **ระดับต่ำสุดที่รับได□** ได□ **1 คะแนน**

ผลประเมินความสำเร็จของงานอยู□ใน **ระดับต่ำกว□ามาตรฐาน** ได□ **2 คะแนน**

ผลประเมินความสำเร็จของงานอยู□ใน **ระดับเป□นมาตรฐานตามแผน** ได□ **3 คะแนน**

ผลประเมินความสำเร็จของงานอยู□ใน **ระดับสูงกว□ามาตรฐาน** ได□ **4 คะแนน**

ผลประเมินความสำเร็จของงานอยู□ใน **ระดับท□าทาย ยาก แต□ทำสำเร็จได□** ได□ **5 คะแนน**

**ตัวอย□าง**

**เป□าหมาย (คะแนน)**

**คำนิยามเป□าหมาย**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

เพิ่มยอดขายลูกค□าต□างประเทศจาก 100 ล□านบาท

145.5 -

<145.5

150 - 154.4 154.5 - 159 >159 ล□าน

เป□น 150 ล□านบาท ภายในป□ 2563

149.9 ล□าน

ล□านบาท

ล□านบาท

ล□านบาท

บาท

บาท

**เป□าหมาย (คะแนน)**

**คำนิยามเป□าหมาย**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (E�ciency) ในป□

87.22% - 87.48%- 87.74% -

<87.22%

2563 ของทั้ง 3 เตา ให□ได□ 87.48%

87.47%

87.73%

87.99% >88.00%

**07**

การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานถูกแบ□งออกเป□น 2 ส□วน คือส□วน KPIs และ

Competency พนักงานแต□ละระดับมีสัดส□วนในการคิดคะแนนผลการปฏิบัติงาน ที่แตกต□างกัน

ดังนี้

KPIs องค□กร

50%

40%

20%

15%

KPIs ส□วนบุคคล

40%

50%

60%

65%

Competency

10%

10%

20%

20%

**08**









**1. 2.**

**KPISCOMPETENCY**

**Competency คืออะไร**

Competency หรือ สมรรถนะ คือ ความรู□ ทักษะ หรือคุณลักษณะ ภายในตัวบุคคล ซึ่ง

คุณลักษณะเหล□านี้จะเป□นตัวกำหนดและผลักดันให□บุคคลสามารถปฏิบัติงานได□เทียบเท□าหรือสูง

กว□าที่เป□าหมายกำหนด

**ความเข□าใจถึงข□อมูลหรือ**

**ความรู□**

**เนื้อหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง**

**(Knowledge)**

**COMPETENCY**

**ความสามารถหรือความ**

**คุณลักษณะ**

**ทักษะ**

**ชำนาญในการปฏิบัติงาน**

**(Attributes)**

**(Skill)**

องค□กรได□นำ Competency เข□ามาใช□ เพื่อบอกให□พนักงานทราบว□าองค□กรคาดหวัง

พนักงานที่มีความรู□ ทักษะ หรือคุณลักษณะแบบใด จึงจะทำให□องค□กรประสบความสำเร็จได□ และ

เมื่อพนักงานได□ทราบความคาดหวังขององค□กรแล□ว พนักงานก็จะสามารถปฏิบัติตัว หรือ

พัฒนาตัวเองตามที่องค□กรคาดหวังได□อย□างถูกต□อง

## ประโยชน□ของ Competency

พนักงานทราบถึงพฤติกรรมของตนเอง

**รู□จุดแข็งและจุดที่ควร**

ได□ชัดเจนยิ่งขึ้น ช□วยให□เราเห็นจุดแข็งและ

**พัฒนา**

จุดที่ต□องพัฒนาได□อย□างชัดเจน

**ใช□เป□นเครื่องมือในการ**

ลักษณะพฤติกรรมใน Competency จะเป□น

เครื่องมือช□วยขับเคลื่อนให□เราทำงานได□ดีขึ้น

**ทำงาน**

ผลงานเป□นไปตามเป□าหมายมากขึ้น

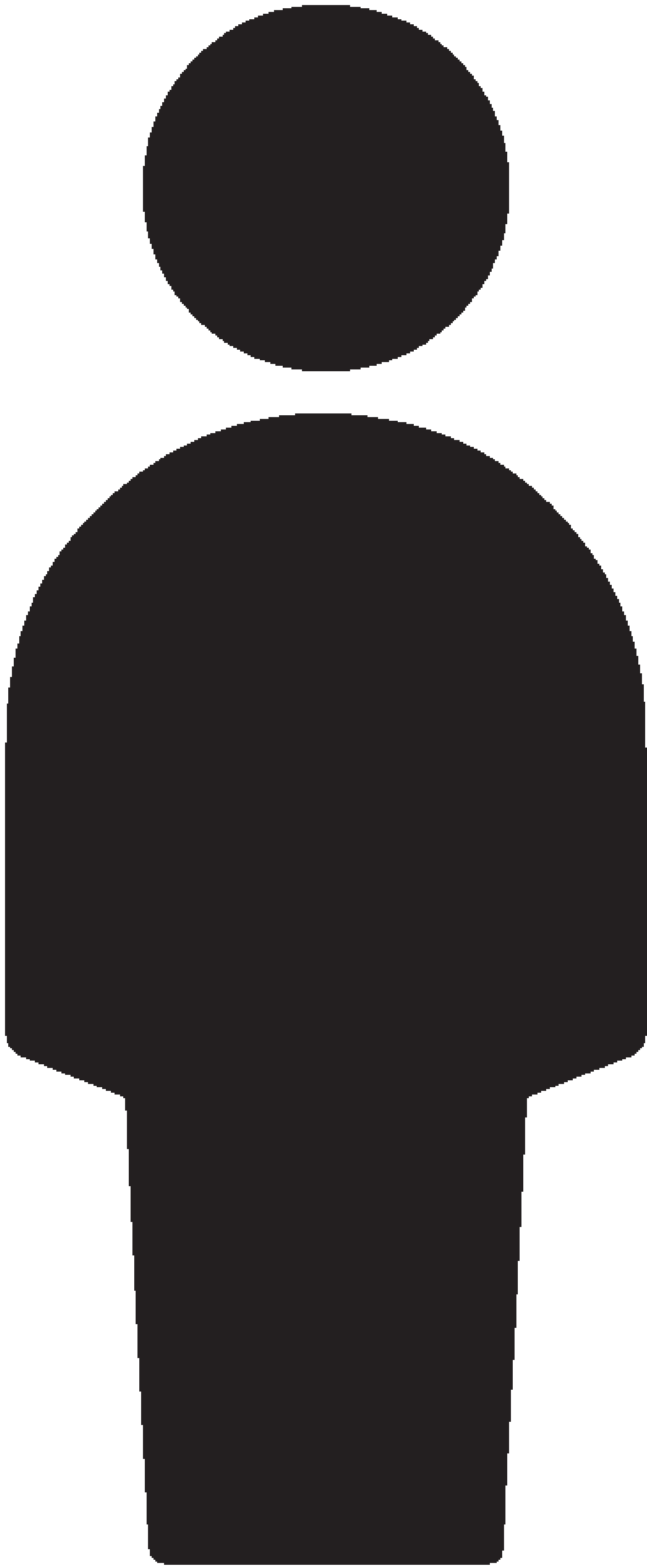
การกำหนด Competency จะทำให□พนักงานใน

**ค□านิยมองค□กร**

องค□กรมีสมรรถนะในองค□กรไปในทิศทาง

เดียวกัน เพื่อผลักดันให□องค□กรไปถึงเป□าหมาย





5

5

(สมรรถนะผู้นำ)







**Company Competencies**

2**Leadership Competencies**

**(สมรรถนะผู้นำ)**

**ACCOUNTABILITY**

**(สำนึกรับผิดชอบ)**

**SELF-DEVELOPMENT**

**(การพัฒนาตนเอง)**

**LEADING TRANSFORMATION**

**(การนำการเปลี่ยนแปลง)**

**INITIATIVE AND CREATIVE**

**(การริเริ่มและสร□างสรรค□)**

**LEADING PEOPLE**

**(การนำคน)**

**PROBLEM SOLVING**

**AND DECISION MAKING**

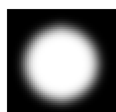
**(การแก□ป□ญหาและการตัดสินใจ)**

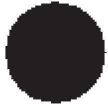
**COLLABORATION**

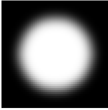
**(การประสานความร□วมมือ)**

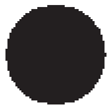
**11**











## Core Competency

**(สมรรถนะหลัก)**

## ACCOUNTABILITY (สำนึกรับผิดชอบ)

ตระหนักและรู□สึกถึงความเป□นเจ□าของในบทบาทหน□าที่ ความรับผิดชอบต□อตนเอง

และหน□วยงาน ใส□ใจและมุ□งมั่นทุ□มเทในการทำงานและการแก□ไขป□ญหาต□างๆที่เกิดขึ้น

รวมทั้งผลักดันให□การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวังและเป□าหมายขององค□กร

**พฤติกรรมหลัก**

**รับผิดชอบต□อบทบาทหน□าที่ที่ได□รับมอบหมาย** กระตือรือร□นที่จะปฏิบัติตาม

ข□อตกลง มาตรฐานเพื่อให□งานบรรลุตามวิสัยทัศน□ พันธกิจและเป□าประสงค□

ขององค□กร

**ผลักดันให□ได□ผลลัพธ□** ด□วยความมุ□งมั่นทุ□มเท พยายามที่จะ**ขจัดข□อจำกัดและ**

**อุปสรรค**ที่เกิดขึ้นในงาน จนสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวังและ

เป□าหมายขององค□กร

.

**ตัวอย□างพฤติกรรมเพื่อสังเกต**

ไม□ปฏิเสธงานเมื่อได□รับมอบหมาย

Can Do Attitude

กำหนดเป□าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

ส□งมอบงานตามกำหนด

ไม□ท□อถอยเมื่อเกิดป□ญหา

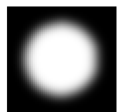
ไม□เกี่ยงงาน

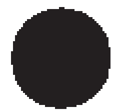
รักษาสัญญา

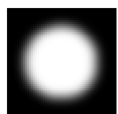
**12**

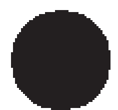


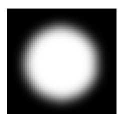


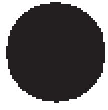












## Core Competency

**(สมรรถนะหลัก)**

## SELF-DEVELOPMENT (การพัฒนาตนเอง)

ขวนขวายเรียนรู□สิ่งใหม□ๆ และประสบการณ□ที่เกิดขึ้นรอบตัวได□อย□างรวดเร็วและ

สามารถประยุกต□ใช□ได□อย□างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ□นและปรับตัวได□ใน
ทุก ๆ

สถานการณ□และพร□อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

**พฤติกรรมหลัก**

**เป□ดรับและกระตือรือร□นในการแสวงหาความรู□** โอกาสและประสบการณ□ใหม□ ๆ

เพื่อให□เท□าทันต□อสถานการณ□และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัวทั้งภายในและ

ภายนอกองค□กร

**ติดตาม**ข□อมูลข□าวสาร สถานการณ□รอบตัว และแนวโน□มต□าง ๆ ที่เกี่ยวข□องกับ
การ

ทำงาน **และนำมาประยุกต**□ใช□ให□เกิดประโยชน□ต□อบทบาทหน□าที่ความรับผิด
ชอบ

และพัฒนาการทำงานให□มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ยืดหยุ□น ปรับตัวและพร□อมรับมือ**กับสถานการณ□ที่ไม□คาดคิดและการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นในการทำงานแต□ละวันอยู□เสมอ

**ตัวอย□างพฤติกรรมเพื่อสังเกต**

ประยุกต□ความรู□ทันสมัยในงาน

พร□อมรับความเปลี่ยนแปลง

Update ความรู□ในเนื้องาน

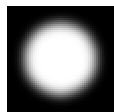
ช□างสงสัยแล□วหาคำตอบ

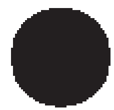
นำสิ่งที่ได□เรียนรู□มาประยุกต□ใช□

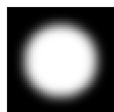
ยินดีแบ□งป□นข□อมูลและความรู□

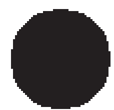
**13**

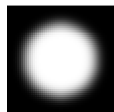


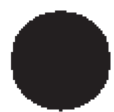












**Core Competency**

**(สมรรถนะหลัก)**

**INITIATIVE AND CREATIVE (การริเริ่มและสร้างสรรค์)** ริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กล้าคิดออกนอกกรอบหรือข้อจำกัดที่มี ต่อยอดและพัฒนาความรู้ความสามารถสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาองค์กร

**พฤติกรรมหลัก**

**กล้าริเริ่มและคิดออกนอกกรอบโดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม** ในการสร้างสรรค์ผลงาน และพัฒนาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน

**คิดเชิงสร้างสรรค์**ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการการทำงาน พัฒนาสินค้าและบริการให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร

**ทดลอง ปรับใช้ และเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น**ในการนำสิ่งที่คิดค้นไปปฏิบัติจริง เพื่อปรับปรุง พัฒนา และต่อยอดให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

**ตัวอย่างพฤติกรรมเพื่อสังเกต**

คิดนอกกรอบ สร้างสรรค์

เสนอทางเลือก

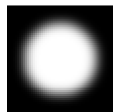
Kaizen/ Suggestion

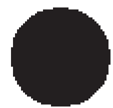
ทดลองทำเรื่องใหม่ๆ

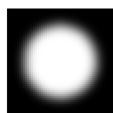
QCC

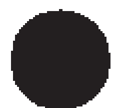
นำเสนอไอเดียใหม่

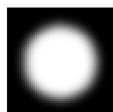
ไม่ยึดติดกับการทำงานแบบเดิมๆ

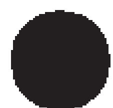












## Core Competency

**(สมรรถนะหลัก)**

## PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING

**(การแก□ป□ญหาและการตัดสินใจ)**

ระบุ วิเคราะห□ และหาแนวทางการแก□ไขป□ญหาหรือสถานการณ□อย□างเป□นระบบ โดย

พิจารณาถึงข□อมูล ทางเลือก ความเสี่ยง และป□จจัยที่เกี่ยวข□องก□อนการตัดสินใจดำเนินการ

อย□างเหมาะสม และทันต□อสถานการณ□

**พฤติกรรมหลัก**

**ระบุ วิเคราะห□และแยกแยะ**ป□ญหาหรือสถานการณ□ต□าง ๆ อย□างเป□นขั้นตอนและมี

ระบบ เพื่อให□เข□าใจต□อป□ญหาและผลกระทบในเชิงลึก

**พิจารณา**ทางเลือกในการแก□ไขป□ญหา ความเสี่ยง และป□จจัยที่เกี่ยวข□องอย□าง

รอบคอบ เพื่อให□สามารถเลือกแนวทางในการแก□ไขป□ญหาและดำเนินการได□อย□าง

เหมาะสม รวมทั้งป□องกันไม□ให□เกิดป□ญหาเดิมซ้ำอีก

**ไตร□ตรองและตัดสินใจ**บนพื้นฐานของข□อมูล ความรู□และความเชี่ยวชาญในงาน อีก

ทั้งสอดคล□องกับทิศทาง นโยบาย และผลประโยชน□ขององค□กรและผู□มีส□วนได□ส□วน

เสียได□อย□างเหมาะสม

**ตัวอย□างพฤติกรรมเพื่อสังเกต**

คิดแก□ป□ญหาอย□างรอบคอบ รอบด□าน

หาข□อมูลประกอบการตัดสินใจ

ป□องกันการเกิดป□ญหาซ้ำ

วิเคราะห□สาเหตุของป□ญหา

แสวงหาทางเลือกในการตัดสินใจ

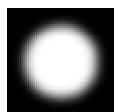
วางแผนแก□ป□ญหาอย□างเป□นระบบ

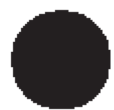
ลดความเสี่ยง

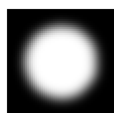
วิเคราะห□ผลกระทบ

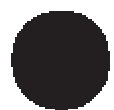
**15**

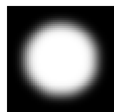


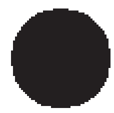












## Core Competency

**(สมรรถนะหลัก)**

## COLLABORATION (การประสานความร□วมมือ)

ประสานความร□วมมือ ส□งเสริม สนับสนุนในการทำงานทั้งภายในหน□วยงานและ

ระหว□างหน□วยงาน สื่อสารอย□างเป□นระบบและทั่วถึงในทุกระดับ รับฟ□งความคิดเห็นที่แตกต□าง

และแลกเปลี่ยนเรียนรู□ซึ่งกันและกัน ร□วมมือกันจนสามารถบรรลุเป□าหมายร□วมกัน รวมทั้งเป□า

หมายขององค□กร

**พฤติกรรมหลัก**

**ประสานความร□วมมือ**เป□นอย□างดีในการทำงานร□วมกันทั้งภายในหน□วยงานและ

ระหว□างหน□วยงาน เพื่อให□บรรลุเป□าหมายของทีมงานและองค□กร

**สื่อสารและส□งต□อข□อมูล**ที่สำคัญต□อการปฏิบัติงานให□กับบุคคลที่เกี่ยวข□องที่อาจนำ

ข□อมูลไปใช□สร□างประโยชน□ให□กับองค□กรอย□างทั่วถึงและเป□นระบบ ด□วยวิธีการที่เหมาะ

สมกับบุคคลแต□ละกลุ□ม

**เป□ดใจและยอมรับฟ□งความคิดเห็น**ที่แตกต□าง จากสมาชิกในทีม พร□อมทั้งแลก

เปลี่ยนข□อมูลและประสบการณ□ต□าง ๆ ที่เกี่ยวข□อง เพื่อให□การทำงานของทีมงานและ

องค□กรราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

**ตัวอย□างพฤติกรรมเพื่อสังเกต**

มองเห็นความต□องการของผู□อื่น

ไม□ใช□ฉันไม□ใช□เธอ แต□เป□นเรา

ช□วยเหลือผู□อื่นอย□างเต็มใจ

รับฟ□งและยอมรับความเห็นต□าง

แบ□งป□นข□อมูลที่ถูกต□อง

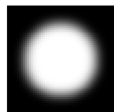
ร□วมมือกันเพื่อมุ□งเป□าหมายองค□กร

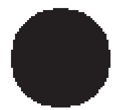
สื่อสารอย□างชัดเจนและสม่ําเสมอ

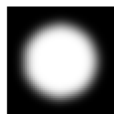
เสนอความคิดเห็นในทางบวก ไม□ใช□การบ□น

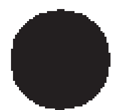
**16**

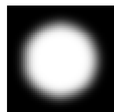


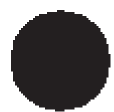












## Leadership Competency

**(สมรรถนะผู□นํา)**

**LEADING TRANSFORMATION (การนําการเปลี่ยนแปลง)** ศึกษาข□อมูล เป□ดรับข□าวสารและติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ธุรกิจ และ

พฤติกรรมของลูกค□า ที่อาจส□งผลต□อทิศทางและการเติบโตขององค□กรในอนาคต และนํา

ข□อมูลและป□จจัยต□าง ๆ มาสร□างและต□อยอดความสำเร็จให□กับองค□กร

**พฤติกรรมหลัก**

## BUSINESS ACUMEN

**(ขยายมุมมองทางธุรกิจ)**

**ศึกษา ติดตาม และทำความเข□าใจ**ข□อมูลข□าวสาร แนวโน□ม และการเปลี่ยนแปลงต□าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกและธุรกิจที่อาจส□งผลกระทบต□อองค□กร รวมถึงความต□องการและพฤติกรรมของลูกค□าที่เปลี่ยนแปลงไปอย□างสม่ำเสมอ

## STRATEGIC PERSPECTIVE

**(มุมมองเชิงกลยุทธ□)**

**คาดการณ□และวิเคราะห□**แนวโน□ม สถานการณ□ ผลกระทบและป□จจัยต□าง ๆ ที่เกี่ยวข□องทั้งภายในและภายนอกองค□กร เพื่อนำมาใช□ในการวางแผนการดำเนินงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเตรียมการในด□านต□าง ๆ สำหรับการขับเคลื่อนองค□กรไปสู□เป□าหมายที่วางไว□ในอนาคต

## LEADING TRANSFORMATION

**(ผู□นำการเปลี่ยนแปลง)**

**ส□งเสริม สนับสนุน และกระตุ□นจูงใจ**ให□พนักงานเป□ดรับ มีทัศนคติเชิงบวกและเห็น

ถึงความจำเป□นต□อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และ**ผลักดัน**ให□เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีภายในองค□กร

**ตัวอย□างพฤติกรรมเพื่อสังเกต**

วางแผนงานที่สอดคล□องกับทิศทางธุรกิจ องค□กร

ผู□นำการเปลี่ยนแปลง

ติดตามข□าวสารเกี่ยวกับธุรกิจขององค□กร

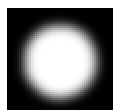
กระตือรือร□น

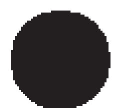
มองอุปสรรคเป□นโอกาส

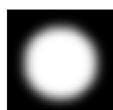
มีความคิดเชิงบวก

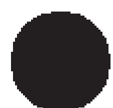
สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ□ขององค□กรมาสู□แผนการทำงาน

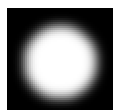
**17**

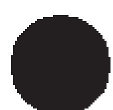


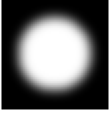


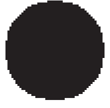












## Leadership Competency

**(สมรรถนะผู□นำ)**

## LEADING PEOPLE (การนำคน)

สามารถถ□ายทอดวิสัยทัศน□ พันธกิจ และเป□าหมายขององค□กรให□กับบุคลากรทุก

ระดับได□อย□างทั่วถึง รวมทั้งสามารถบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให□มีประสิทธิภาพ

และความสัมพันธ□อันดีระหว□างกัน ด□วยการสร□างแรงบันดาลใจและกระตุ□นจูงใจให□เกิด

ความกระตือรือร□นที่จะส□งมอบผลงานที่ดีเลิศให□กับองค□กร เพื่อให□เกิดความสอดคล□องและ

ความร□วมมือในการทำงาน

**พฤติกรรมหลัก**

## DEVELOPING OTHERS

**(การบริหารบุคลากรเพื่อความเป□นเลิศ)**

**ส□งเสริม**ให□พนักงานพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให□เป□นบุคลากรผู□มี

ศักยภาพสูง เพื่อให□สอดคล□องต□อทิศทางและการเติบโตของขององค□กรใน

อนาคต

**คอยให□คำแนะนำและข□อมูลป□อนกลับ** (Feedback) ถึงผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานอย□างสม่ำเสมอ และแสดงความชื่นชมเมื่อพนักงานสามารถปฏิบัติงานได□ตามความคาดหวัง

## INSPIRES AND MOTIVATES OTHERS

**(การสร□างแรงบันดาลใจและจูงใจคน)**

**ถ□ายทอด**วิสัยทัศน□ พันธกิจ และเป□าหมายขององค□กรให□กับบุคลากรอย□างทั่วถึงในทุกระดับ **และสร□างแรงบันดาลใจ รวมทั้งกระตุ□นจูงใจ**ให□พนักงานเกิดความกระตือรือร□นที่จะสร□างสรรค□ผลงานที่มีคุณภาพให□กับองค□กรและทำงานอย□างเต็มความสามารถ

**สร□างบรรยายกาศ และสภาพแวดล□อมที่ดี**ในการทำงานทั้งภายในหน□วยงานและองค□กร และ**ส□งเสริมให□เกิดการสร□างความสัมพันธ□อันดี**ระหว□างพนักงาน

**ตัวอย□างพฤติกรรมเพื่อสังเกต**

วางแผนพัฒนาลูกน□องในทีม

สร□างทีมงาน

ถ□ายทอดข□อมูลเกี่ยวกับองค□กรอย□างครบถ□วน

เป□นแบบอย□างที่ดี

ให□ Constructive Feedback ทั้งทางบวก

สร□างแรงบันดาลใจให□ทีมงาน

และทางลบกับลูกน□อง

## วิธีการประเมิน Competency

**วิธีการประเมิน**

1. ประเมินตนเอง

2. พูดคุยกับผู□บังคับบัญชา

ผลประเมิน

(Self)

(N+1)

ประเมินจาก**ระดับการแสดงออกพฤติกรรม** (ความถี่) ตาม **“พฤติกรรมหลัก”**

ที่ระบุใน Competency แต□ละหัวข□อ ด□วยวิธีการประเมินแบบ 180 องศา โดยพนักงาน

ทำการประเมินตนเองก□อน และนำผลประเมินไปพูดคุยกับผู□บังคับบัญชา เพื่อให□ได□

ผลประเมินสุดท□ายร□วมกัน

**ระดับการแสดงพฤติกรรม**

หมายถึง สังเกตเห็นการแสดงพฤติกรรมเหล□านี้**สม่ำเสมอ** เป□นต□นแบบ

ระดับ 4

และได□รับการยอมรับ **ไม□ต□องได□รับการชี้แนะจากหัวหน□า**

หมายถึง สังเกตเห็นการแสดงพฤติกรรมเหล□านี้**บ□อยครั้ง** และ**ได□รับการ**

ระดับ 3

**ชี้แนะจากหัวหน□าบ□างเป□นบางครั้ง**

หมายถึง สังเกตเห็นการแสดงพฤติกรรมเหล□านี้**นานๆครั้ง**และยังต□อง

ระดับ 2

**ได□รับการชี้แนะจากหัวหน□าเป□นประจำ**

หมายถึง **ไม□เห็น**การแสดงพฤติกรรมเหล□านี้ **ได□รับการชี้แนะแล□วแต□ยัง**

ระดับ 1

**ไม□แสดงพฤติกรรม**

**19**

**วิธีการประเมิน Competency** ประเมินทั้ง Core และ Leadership Competency **ACCOUNTABILITY**

**(สำนึกรับผิดชอบ)**

พนักงานระดับ 5 ขึ้นไป

**SELF-DEVELOPMENT**

(People Manager)

**(การพัฒนาตนเอง)**

**LEADING TRANSFORMATION**

**(การนำการเปลี่ยนแปลง)**

* People Manager = พนักงานที่มี

**INITIATIVE AND CREATIVE**

ผู□ใต□บังคับบัญชา

**(การริเริ่มและสร้างสรรค์)**

**LEADING PEOPLE**

**(การนำคน)**

**PROBLEM SOLVING A**

**ND DECISION MAKING**

**(การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ)**

**COLLABORATION**

**(การประสานความร่วมมือ)**

ประเมิน Core Competency เท่านั้น

พนักงานระดับ 5 ขึ้นไป

**ACCOUNTABILITY**

**(สำนึกรับผิดชอบ)**

(Individual Contributor)

**SELF-DEVELOPMENT**

**(การพัฒนาตนเอง)**

* Individual Contributor =

พนักงานที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา

**INITIATIVE AND CREATIVE**

**(การริเริ่มและสร้างสรรค์)**

**PROBLEM SOLVING A**

**ND DECISION MAKING**

**(การแก□ป□ญหาและการตัดสินใจ)**

**COLLABORATION**

**(การประสานความร□วมมือ)**

**20**

**บทบาทหน□าที่ของผู□บังคับบัญชา**

**สื่อสาร**

**สอบถาม**

ทำความเข□าใจและเชื่อมโยงงานของ

ถามคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและ

พนักงานเข□ากับสมรรถนะหลักและ

สมรรถนะผู□นำ เพื่อตรวจสอบความเข□าใจ

สมรรถนะผู□นำ และสื่อสารเพื่อให□เกิดความ

ของพนักงานอย□างสม่ำเสมอ หากพบว□า

เข□าใจถึงการมีส□วนร□วมของพนักงานต□อ

เกิดความไม□ชัดเจนหรือไม□เห็นด□วย ต□อง

ความสำเร็จขององค□กรอย□างสม่ำเสมอ

ช□วยสร□างความเข□าใจ

**อัพเดท**

**ชมเชย**

ยกย□องชมเชย หรือให□รางวัลกับพฤติกรรม

สื่อสารข□าวหรือความคืบหน□าขององค□กร

ที่แสดงถึงสมรรถนะหลักและสมรรถนะ

อย□างสม่ำเสมอ เพื่อให□พนักงานเกิดความ

ผู□นำอย□างสม่ำเสมอและเป□นแบบอย□างที่ดี

มีส□วนร□วมและมองเห็นความสำเร็จร□วม

ของเพื่อนร□วมงานและคนในองค□กร

กัน

**21**

**บทบาทหน□าที่ของพนักงาน**

**สนับสนุน**

ช□วยสื่อสารสมรรถนะ

หลักหรือสมรรถนะผู□นำ

ไปยังพนักงานทุกระดับ

และสนับสนุนช□วยเหลือ

ผู□อื่นในการบรรลุเป□า

หมายตามที่ตั้งไว□

**ใช□จริง**

แสดงพฤติกรรม

สมรรถนะหลักหรือ

สมรรถนะผู□นำในการ

ทำงานทุกวันจนเป□นนิสัย

เข□าร□วมและเต็มที่กับ

กิจกรรมที่เกี่ยวข□องของ

บริษัทฯ

**เข□าใจ**

พยายามศึกษาและ

ทำความเข□าใจกับ

สมรรถนะหลักหรือ

สมรรถนะผู□นำ

ถามคำถาม เมื่อไม□เข□าใจ

หรือรู□สึกไม□ชัดเจน

**22**

**สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Sheet) ประจำปี 2563**

**ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน**

ชื่อพนักงาน : รหัส : ระดับ : แผนก/ส่วน :

**ส่วนที่ 1. การทบทวนกลางปี(Midyear Review)**

คะแนนการทบทวน

| ตัวชี้วัด | คะแนนที่ได้ | คะแนนเต็ม |
|---|---|---|
| KPIs | 0 | 80 |
| Competency | 0 | 20 |
| รวมผลคะแนน | 0.00 | 100.00 |

Development Areas(กำหนดแนวทางการพัฒนาที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จทั้ง KPIs และ Competency )

**ส่วนที่ 2. การประเมินผลปลายปี(Yearend Evaluation)** * คะแนน Competency ใช้ค่าเฉลี่ยการประเมินกลางปีและปลายปี

คะแนนการประเมินผลประจำปี

| ตัวชี้วัด | คะแนนที่ได้ | คะแนนเต็ม |
|---|---|---|
| KPIs | 0 | 80 |
| Competency | 0 | 20 |
| รวมผลคะแนน | 0.00 | 100.00 |
| Overall Rating | | |

Development Areas(กำหนดแนวทางการพัฒนาที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จทั้ง KPIs และ Competency )

**ส่วนที่ 3. การลงนาม**

ทบทวนกลางปี

ลงชื่อ..........ผู้ประเมิน

ลงชื่อ..........ผู้รับการประเมิน

วันที่....../....../......

ประเมินผลปลายปี

ลงชื่อ..........ผู้ประเมิน

ลงชื่อ..........ผู้รับการประเมิน

วันที่....../....../......

ลงชื่อ..........Director / C Level / CEO

วันที่....../....../......

# ตัวอย างแบบฟอร ม

# การบริหารผลการปฏิบัติงาน

# 23

**แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Sheet) ประจำปี 2563 สำหรับพนักงาน ระดับ 5-7**

บริษัท......BOC..........

**ส่วนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน**

[illegible]

**ส่วนที่ 2. การประเมินผลงานและพฤติกรรมที่สะท้อนถึงทักษะความรู้ความสามารถ**

| ส่วนที่ | ประเภทตัวชี้วัด | ตัวชี้วัด | น้ำหนัก | เป้าหมาย | คำนิยามเป้าหมาย | เป้าหมาย (คะแนน) 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | คะแนนการวัดผลงานของ [illegible] (กลางปี) | (ปลายปี) | คะแนนประเมินผล (กลางปี) | (ปลายปี) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ตัวชี้วัดระดับองค์กร Company KPI (20%) | 1.1 ยอดขายหรือรายได้ | 10.00% | 10,740 ล้านบาท | [illegible] | น้อยกว่า 9,990 ล้านบาท | 9,990 - 10,230 ล้านบาท | 10,231 - 11,250 ล้านบาท | 11,251 - 11,580 ล้านบาท | มากกว่า 11,580 ล้านบาท | | | 0.00 | 0.00 |
| | | 1.2 ผลกำไร (Net Profit) | 10.00% | 560 ล้านบาท | [illegible] | น้อยกว่า 386 ล้านบาท | 386 - 500 ล้านบาท | 501 - 620 ล้านบาท | 621 - 735 ล้านบาท | มากกว่า 735 ล้านบาท | | | 0.00 | 0.00 |
| 2 | ตัวชี้วัดรายบุคคล Individual KPI (60%) | | 20.00% | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 |
| | | | 15.00% | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 |
| | | | 15.00% | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 |
| | | | 10.00% | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 80.00% | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 |

# ตัวอย างแบบฟอร ม

# การบริหารผลการปฏิบัติงาน

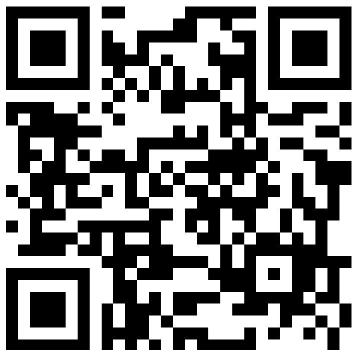
24

| แบบประเมิน Core & Leadership Competencies | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน** | | | | |
| ชื่อพนักงาน :   รหัส :   ตำแหน่ง :   ระดับ : 0   แผนก/ส่วน : 0   ฝ่าย : | | | | |
| ระดับพฤติกรรม 4= แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ได้[illegible]   2= แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ได้บางครั้ง ต้องได้รับการชี้แนะจากหัวหน้าเป็นประจำ | | | | |
| 3= แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ได้บ่อยครั้ง ได้รับการชี้แนะจากหัวหน้าบ้างเป็นบางครั้ง   1= ไม่แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ ได้รับการชี้แนะแล้วยังไม่แสดงพฤติกรรม | | | | |
| **CORE COMPETENCIES** | ประเมินกลางปี | | ประเมินปลายปี | |
| **1. ACCOUNTABILITY (สำนึกรับผิดชอบ)** | ประเมิน ตนเอง | ผลประเมิน สุทธิ | ประเมิน ตนเอง | ผลประเมิน สุทธิ |
| คำจำกัดความ: [illegible] | | | | |
| 1.1 [illegible] | | | | |
| 1.2 [illegible] | | | | |
| **2. SELF-DEVELOPMENT (การพัฒนาตนเอง)** | ประเมิน ตนเอง | ผลประเมิน สุทธิ | ประเมิน ตนเอง | ผลประเมิน สุทธิ |
| คำจำกัดความ: [illegible] | | | | |
| 2.1 [illegible] | | | | |
| 2.2 [illegible] | | | | |
| 2.3 [illegible] | | | | |
| **3. INITIATIVE AND CREATIVE (การริเริ่มและสร้างสรรค์)** | ประเมิน ตนเอง | ผลประเมิน สุทธิ | ประเมิน ตนเอง | ผลประเมิน สุทธิ |
| คำจำกัดความ: [illegible] | | | | |
| 3.1 [illegible] | | | | |
| 3.2 [illegible] | | | | |
| 3.3 [illegible] | | | | |
| **4. PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING (การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ)** | ประเมิน ตนเอง | ผลประเมิน สุทธิ | ประเมิน ตนเอง | ผลประเมิน สุทธิ |
| คำจำกัดความ: [illegible] | | | | |
| 4.1 [illegible] | | | | |
| 4.2 [illegible] | | | | |
| 4.3 [illegible] | | | | |

# ตัวอย่างแบบประเมิน

# Competency

25



หากมีคำถามหรือข้อสงสัย สามารถสแกน QR Code ด้านล่าง

เพื่อส□งคำถามหรือข□อสงสัยมาที่ HR ได□โดยตรง

## 26

**บันทึก**

## 27